



**FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y PSICOPEDAGOGÍA**

**LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL.**

**DIFERENCIAS SEGÚN CONTEXTOS CIVILES Y  
MILITARES**

**Programa de Doctorado en Psicología  
Tesis doctoral**

**Lic. Martín Nader  
Autor**

**Prof. Dr. Alejandro Castro Solano  
Director de tesis**

**Junio de 2008**

A Solange, mi compañera de vida.  
A mis padres Héctor, Cristina y mi hermano Santiago



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Agradecimientos**

Quisiera agradecer en primer lugar a mi familia, Héctor mi padre, Cristina mi madre, Santiago mi hermano y a mi esposa Solange por las horas de malhumor y de poca atención que les he brindado por concluir este trabajo. Sin ellos nada de esto habría sido posible.

En segundo lugar, a mi director de tesis, Dr. Alejandro Castro Solano quien, a esta altura, ya no es tanto mi director sino más un amigo y confidente en la vida. Sin su apoyo y guía, seguramente no hubiese podido escribir dos líneas seguidas.

En tercer lugar, quisiera agradecer al Colegio Militar de la Nación y al CONICET, instituciones que me brindaron su apoyo durante todos estos años de forma incondicional.

Finalmente, me resta agradecer a los psicólogos María Laura Lupano Perugini, Luciana Becerra y Pablo Depaula por la invalorable asistencia que me dieron durante todo este tiempo.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Prefacio.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9

### PRIMERA PARTE REVISIÓN TEÓRICADEL PROBLEMA

CAPÍTULO 1. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
DEFINICIONES DE LIDERAZGO.....	14
PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	21
El enfoque de los rasgos.....	21
El enfoque conductual.....	24
El enfoque situacional.....	26
<i>Teoría del liderazgo situacional.....</i>	26
<i>Teoría de la contingencia.....</i>	29
<i>Teoría Camino Meta.....</i>	30
<i>Teoría del Intercambio Líder Seguidor.....</i>	33
<i>Teoría de los sustitutos del liderazgo.....</i>	38
<i>Teoría de la decisión normativa.....</i>	38
<i>Teoría de los recursos cognitivos.....</i>	38
<i>Teoría de la interacción: líder – ambiente – seguidores.....</i>	38
EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL – TRANSACCIONAL DEL LIDERAZGO.....	39
OTROS ENFOQUES ACTUALES SOBRE EL LIDERAZGO.....	44
Procesamiento de la información.....	44
E – leadership.....	47
NIVELES DE ANÁLISIS EN LIDERAZGO: LIDERAZGO DE ALTO Y BAJO NIVEL.....	48
Introducción.....	48
Liderazgo estratégico y desarrollo organizacional.....	58
LIDERAZGO MILITAR.....	61

Definiciones.....	61
Enfoque de los rasgos: estudios en población militar.....	62
Enfoque conductual del liderazgo: estudios en población militar.....	65
Otros estudios.....	66
CONCLUSIONES DEL APARTADO.....	68
CAPÍTULO 2. LOS VALORES HUMANOS.....	71
INTRODUCCIÓN.....	72
LOS VALORES HUMANOS. DEFINICIONES.....	72
PRINCIPALES MODELOS Y TEORÍAS SOBRE VALORES HUMANOS...	77
El modelo de Rokeach.....	77
El modelo de Hofstede.....	78
El modelo de Triandis.....	79
El modelo de Schwartz.....	81
LIDERAZGO Y VALORES.....	86
CONCLUSIONES.....	89
CAPÍTULO 3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	92
INTRODUCCIÓN.....	93
EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO.....	94
CULTURA ORGANIZACIONAL. DEFINICIONES, NIVELES DE ANÁLISIS Y PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS.....	96
Definiciones.....	96
Niveles de análisis y modelos teóricos.....	99
El modelo de cultura transformacional y transaccional de Bass.....	106
CULTURA ORGANIZACIONAL: EL PROBLEMA DEL CONTEXTO Y SU INFLUENCIA.....	108
CONCLUSIONES.....	111

## SEGUNDA PARTE ESTUDIOS EMPÍRICOS

INTRODUCCIÓN.....	115
MÉTODO.....	118
Participantes.....	118
Instrumentos.....	121
Procedimiento.....	127
RESULTADOS.....	128
PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	128
CELID – Fiabilidad.....	129
CELID – Validez de constructo.....	131
PVQ – Fiabilidad.....	134
PVQ – Validez de constructo.....	136
ODQ – Fiabilidad.....	140
ODQ – Validez de constructo.....	142
VAL – Fiabilidad.....	144
VAL – Validez de constructo.....	146
ESTUDIO N°1.....	150
Objetivo y predicción.....	150
Análisis de los datos.....	150
DIFERENCIAS EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO: ANÁLISIS DE PERFILES.....	150
Población civil.....	150
Población militar.....	154
RELACIONES ENTRE NIVELES DE LIDERAZGO Y PERFILES DE LIDERAZGO.....	157
Población civil.....	157
Población militar.....	160
ESTUDIO N°2.....	162
Objetivo y predicción.....	162
Análisis de los datos.....	162

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO, LOS VALORES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	163
Población civil.....	163
Hipótesis.....	163
Población militar.....	167
Hipótesis.....	167
ESTUDIO N° 3.....	171
Objetivo y predicción.....	171
Análisis de los datos.....	171
ASOCIACIÓN ENTRE LOS VALORES DEL LÍDER Y DE LA ORGANIZACIÓN.....	172
Población civil.....	172
Población militar.....	174
INFLUENCIA DE LOS VALORES SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	176
Población civil.....	176
Población militar.....	182
CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	187
Propiedades psicométricas de los instrumentos.....	187
Diferencias en los estilos de liderazgo de líderes de alto y bajo nivel.....	188
Influencia del contexto, los valores y la cultura sobre los estilos de liderazgo.....	192
Liderazgo, valores y cultura organizacional.....	193
Liderazgo y valores de los líderes.....	196
Limitaciones y recomendaciones.....	199
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	203
ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS.....	234



## **PREFACIO**

La tarea de convertir los antiguos institutos de formación militar en universidades nacionales trajo aparejada la adhesión al sistema de evaluación y acreditación universitaria a cargo de los organismos nacionales que regulan la calidad educativa de las instituciones de educación superior (específicamente, CONEAU). A raíz de la primera experiencia de autoevaluación institucional del colegio Militar de la Nación, la CONEAU sugirió que debían plantearse ciertas modificaciones que tendieran a mejorar la calidad académica. Una de ellas consistió en proponer el desarrollo de tareas de investigación dentro del marco de estos institutos. Es a raíz de esto que, en 2001, se plantearon las primeras investigaciones sobre psicología militar las cuales estuvieron orientadas a analizar factores que incidían sobre el rendimiento académico y militar de los Cadetes. Posteriormente, y ya con el apoyo financiero de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, se estudiaron las competencias profesionales que desarrollan los militares argentinos. Es justamente a partir de este proyecto de investigación que el estudio en profundidad del proceso del liderazgo surgió como una necesidad realmente imperiosa no sólo para el Instituto sino también para la comunidad académica.

En ese contexto, y gracias al apoyo del CONICET (quien financió el proyecto PIP 6432 y también le otorgó una beca de postgrado para llevar a cabo estos estudios), se realizó esta investigación, conducida por el Licenciado Nader y supervisada por quien suscribe, en la cual pudo obtenerse información muy valiosa respecto del ejercicio del liderazgo en organizaciones civiles y militares no sólo desde el punto de vista teórico sino también en cuanto a las aplicaciones dado que se hizo mucho énfasis en el análisis de las variables más relevantes (valores y cultura organizacional) que influyen sobre los líderes a la hora de conducir organizaciones. Las implicancias y los alcances logrados por este trabajo son realmente importantes y constituyen un genuino aporte al campo de estudio del liderazgo.

Prof. Dr. Alejandro Castro Solano  
Investigador Adjunto - CONICET



## **Introducción**

Existe un creciente interés internacional en el estudio de las teorías del liderazgo y los instrumentos de evaluación derivados, tanto en población militar como civil, de modo de incluir estos aspectos en los programas de capacitación de líderes, estableciendo los correlatos psicológicos para su desarrollo efectivo (Atwater & Yammarino, 1993; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Judge & Bono, 2000; Howell & Hall-Merenda, 1999; Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997). En este sentido, resulta pertinente formular el interrogante respecto de quién debería liderar las organizaciones y que características psicosociales debería tener esa persona. Actualmente resulta imposible entender al liderazgo si no se toma en cuenta que los líderes forman parte de una organización, que están en permanente contacto con otros líderes dentro y fuera de la misma, que tienen que tomar decisiones en contextos cada vez más inciertos y hostiles y además, deben ser efectivos (Nader & Castro Solano, 2006). Este conjunto de situaciones hacen necesario un profundo estudio de las variables que hacen que un líder pueda llevar a cabo de forma exitosa todas las tareas que requiere una organización moderna.

En referencia a este último punto, de la inmensa cantidad de trabajos que se encuentran publicados en la actualidad sobre la temática del liderazgo, tan sólo un pequeño porcentaje estudia a líderes de alto nivel. Si bien en Argentina se han realizado estudios sobre los estilos de liderazgo (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) y sus diferencias según sean contextos civiles o militares (Castro Solano & Nader, 2005) existe una marcada ausencia de estudios que demuestren si los líderes de alto y bajo nivel ejercen el liderazgo de manera similar o son completamente diferentes en su proceder (Nader & Castro Solano, 2006). Asimismo, tampoco fue examinada de forma apropiada la afirmación que plantea una asociación entre las conductas de los líderes (en especial los de alto nivel), la cultura organizacional y los valores organizacionales. Por ende, los problemas que surgen son los siguientes: ¿existen realmente diferencias en los estilos de liderar de líderes de alto y bajo nivel de contextos civiles y militares? Y a su vez, ¿de qué manera se relacionan el estilo de liderazgo de líderes civiles y militares de ambos niveles (alto y bajo)

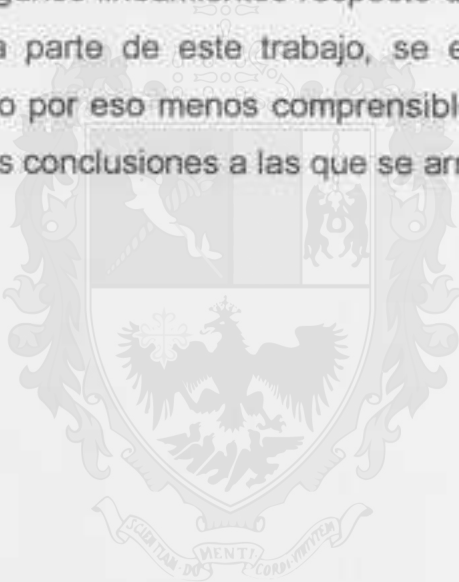
con la cultura organizacional, los valores personales y los valores organizacionales?

En lo referente al estado del arte sobre liderazgo organizacional, puede afirmarse que hay dos grandes grupos de literatura. El primero de ellos incluye materiales accesibles para cualquier persona en los que variados autores (muchas veces sin tener desarrollo real en ámbitos académicos o empresarios) citan las experiencias de personajes famosos, héroes y empresarios exitosos y sobre esa base aconsejan al lector cómo se puede ser un buen líder e inclusive hacer mucho dinero a partir de ello. El segundo de estos tipos literarios es el académico. Aquí pueden contarse renombrados profesores e investigadores que publican en prestigiosas revistas artículos de investigación o inclusive manuales en los que desarrollan determinados modelos de liderazgo los cuales son examinados mediante sofisticadas técnicas estadísticas. Cabe destacar que toda esta bibliografía no sólo no está disponible para mucha gente (en el caso de las revistas generalmente hay que pagar suscripciones anuales de varios cientos de dólares) sino que los resultados y conclusiones a los que arriban no suelen ser fácilmente interpretables por la enorme complejidad que, en muchas ocasiones, implica la matemática utilizada en la puesta a prueba de dichos modelos.

Esto afecta directamente el rendimiento de los líderes de organizaciones civiles y militares porque ven limitadas sus posibilidades de incrementar sus conocimientos técnicos por medio de libros que no les proporcionan información fiable o porque la información que deben asimilar es muchas veces confusa, de difícil interpretación o directamente no aplicable a sus actividades diarias. En el contexto actual, este no es un dato menor porque un líder más capacitado es un líder más productivo y por ende más efectivo para la organización, sea esta civil, militar o de otro tipo.

En este sentido, este trabajo pretende ser superador de ambas tendencias presentando, en la primera sección, en un lenguaje claro y accesible, los desarrollos más relevantes en las áreas de liderazgo comenzando por las definiciones más utilizadas, algunas de las teorías más representativas poniendo especial énfasis en el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass (1998) que fue tomado como marco de referencia en los

estudios empíricos, cuáles son los niveles de análisis dentro del ámbito del liderazgo finalizando con una completa reseña respecto del liderazgo militar. Seguidamente, se comentarán los principales conceptos que existen sobre valores humanos para luego describir los modelos y teorías más relevantes, en especial el modelo de valores humanos de Schwartz (1992, 2001) que fue estudiado en ambas poblaciones (civil y militar) finalizando con un apartado en el que se analiza la profunda relación entre el liderazgo y los valores humanos. Finalmente, se expondrán las principales definiciones y corrientes teóricas existentes en el estudio de la cultura, tomando como eje la teoría de cultura organizacional de Bass y Avolio (1990) utilizada en las investigaciones que forman parte de este trabajo, sus niveles de análisis y nuevamente un apartado en el que se describen algunos lineamientos respecto del nexo entre liderazgo y cultura. En la segunda parte de este trabajo, se expondrá con lenguaje científico riguroso, pero no por eso menos comprensible, la metodología y los resultados y las principales conclusiones a las que se arribó.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **PRIMERA PARTE**

### **REVISIÓN TEÓRICA DEL PROBLEMA**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## CAPÍTULO 1

# EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Introducción

### Definiciones de liderazgo

El campo de estudio del liderazgo es sumamente amplio e incluye abordajes desde disciplinas tales como la historia, la psicología, las ciencias políticas y la sociología entre otras (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). Si bien el interés por los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién comenzó en el siglo XX. Los investigadores han tratado de determinar cuáles eran las habilidades, rasgos y conductas que hacían efectivo a un líder; cuales aspectos de la situación hacían que una persona emergiera como líder de forma natural y como influenciaba a sus seguidores. A pesar del interés en este fenómeno no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

Bass y Stogdill (1990) plantean que existe tanta variedad de definiciones como personas que intentaron definir este concepto. El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como una conducta, como un tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, encontramos que las primeras definiciones de liderazgo y líder se centraban en el uso del poder y la autoridad. Luego, la atención se centró en los rasgos y las conductas de los líderes para llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994). Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados.

La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.



### *Liderazgo, valores y cultura organizacional*

Actualmente se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos (Yukl, 2002). Northouse (2004) considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir a otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Bass y Stogdill (1990) plantean que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo que tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos.

En la actualidad, existen intensos debates entre los investigadores respecto de ciertos aspectos inherentes al liderazgo. Uno de ellos implica la discusión respecto de si el liderazgo es considerado un rasgo o característica o si es un proceso. El enfoque del rasgo sugiere que los líderes tienen características y cualidades especiales innatas que los distinguen del resto de las personas. Algunas son características físicas, rasgos de personalidad y talentos o habilidades especiales (Northouse, 2004). Por otro lado, aquellos que consideran que el liderazgo es un proceso afirman que no son sólo una serie de características de una persona sino que es un fenómeno que depende íntegramente del contexto en el cual surge (ver gráfico).



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Gráfico 1. Liderazgo como rasgo y como proceso



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### *Liderazgo, valores y cultura organizacional*

Otra de las grandes polémicas que se desataron en torno a la definición de liderazgo y que aún hoy sigue dando que hablar es si un líder es equivalente a un gerente (Yukl, 2002). Por lo general, existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones. Si bien son funciones diferenciales tienen aspectos en común ya que en ambos casos, se ejerce influencia, se trabaja con personas y se tiende a lograr objetivos y metas (Northouse, 2004). Bennis y Nanus (1985) acuñaron una frase que resume bastante bien esta última polémica e intenta echar algún tipo de luz con vistas a resolver esta cuestión. Dicen que los gerentes son personas que hacen bien las cosas mientras que los líderes hacen la cosa correcta (ver tabla 1).



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Tabla 1. Diferencias entre definiciones y funciones que cumplen líderes y gerentes**

<b>GERENTES</b>	<b>LÍDERES</b>
<i>Producen orden y consistencia</i>	<i>Generan cambio y movimiento</i>
<b>Planeamiento / Presupuestos</b> Establecen agendas Definen tiempos límites Asignan recursos	<b>Establecimiento de dirección</b> Crean de acuerdo a una visión Clarifican la escena Definen estrategias a seguir
<b>Organización / Administración de personal</b> Proveen estructura Crean puestos de trabajo Establecen reglas y procedimientos	<b>Captando seguidores</b> Comunican objetivos Buscan el compromiso Construyen equipos y coaliciones
<b>Control / Resolución de problemas</b> Desarrollan incentivos Generan soluciones creativas Toman acciones correctivas	<b>Motivación / Inspiración</b> Inspiran y motivan Alientan a los subordinados Satisfacen necesidades



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

En la mayoría de las definiciones, sino en todas, se encuentra implícito que los líderes, cuando ejercen influencia, hacen uso del poder pero curiosamente en ninguna de ellas se lo menciona directamente. De hecho, el concepto de liderazgo está relacionado con los términos *poder* y *autoridad*. Como se afirmó, para que un líder sea efectivo es necesario que influya sobre sus pares y subordinados. Esto es precisamente el poder, que puede definirse de muchas maneras pero Weber (1924) dio una de las definiciones más ampliamente utilizadas. Este sociólogo afirmó que el poder es la capacidad de imponer la voluntad propia por sobre la de los demás. En la actualidad, autores como por ejemplo Mintzberg (1983) consideran que el poder es la capacidad que tiene una persona o agente para influenciar a otra. El poder es dinámico ya que los líderes no influncian a todos por igual ni todas las veces del mismo modo. El poder cambia permanentemente en función del contexto y de la habilidad del líder para hacer coaliciones y alianzas. Lo ideal es que un líder tenga autoridad y poder. La autoridad es el conjunto de derechos, prerrogativas y deberes asociados con el ejercicio de un puesto de dirección en una organización. Se supone que una persona puede tener autoridad (posición de poder) pero no tener influencia alguna sobre sus subalternos (poder personal) por lo tanto no puede considerársele como líder aunque ocupe tal posición. A la inversa una persona puede influenciar a un grupo y no tener autoridad reconocida. Este último caso es el de los líderes emergentes o informales. Las investigaciones realizadas por Yukl y Falbe (1991) demostraron que si bien estos dos conceptos son independientes tienden a solaparse para que una persona sea un líder efectivo. Las investigaciones sobre poder y liderazgo demostraron que el poder del experto (know how) y el ser un referente reconocido son los aspectos del poder mas relacionados con la satisfacción de los subordinados y el rendimiento del grupo de trabajo. El poder coercitivo, la autoridad formal y el uso de recompensas y castigos en general demostraron escasa influencia sobre la efectividad de las acciones de los líderes (Yukl, 2002).

En resumen, puede afirmarse que existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001).

Si bien las definiciones antes citadas presentan algunas diferencias, comparten las siguientes características comunes:

- El liderazgo es un proceso. No se trata solamente de un rasgo que reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es estático ni lineal. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre en una interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores. El líder definido de esta manera no está restringido solamente a aquellas personas que ocupan cargos de poder (líderes formales), sino que cualquier persona puede ser líder.
- El liderazgo implica ejercer influencia sobre los demás. Es una condición exclusiva del liderazgo. Sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo. El líder capta adeptos y estos confían en él para poder seguirlo. Los grandes líderes de la historia de la humanidad se caracterizaron por concentrar una gran cantidad de personas que los seguían de forma ciega.
- El liderazgo ocurre en un contexto grupal. No es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes del grupo. El grupo puede ser un pelotón de combate, una empresa, una escuela o una agrupación política.
- El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas. El liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas. Para un grupo militar es ganar una batalla, para un profesor el logro del aprendizaje de sus alumnos o ganar una elección para una agrupación política.



*Liderazgo, valores y cultura organizacional*

## **Principales enfoques teóricos del liderazgo organizacional**

### **El enfoque de los rasgos**

Esta escuela tuvo un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, asimismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Un rasgo es una disposición estable de conducta que hace que una persona se comporte de determinada manera. Ejemplos de rasgos son extroversión, autoconfianza, nivel de energía, etc. Los rasgos son esencialmente capacidades bastante fijas e individuales. En los inicios de los estudios del liderazgo se creía que la posesión de estos atributos diferenciaba a los líderes de aquellos que no lo eran. Los rasgos pueden considerarse como características físicas (altura, apariencia), de personalidad (autoestima, dominancia, estabilidad emocional) o aptitudes (inteligencia, fluencia verbal, creatividad). Para esta corriente los hombres nacían líderes.

En 1948, Stogdill revisó 124 estudios que analizaban los rasgos de líderes. Los rasgos detectados fueron inteligencia, estar atento a las necesidades de los demás, entendimiento de las tareas, iniciativa, persistencia para manejar los problemas, autoconfianza y deseo de aceptar una posición de poder. A mediados del siglo XX se consideraba que los rasgos eran universales y que estos hacían a los líderes. Dado que el liderazgo es un proceso social, no todos los rasgos son buenos para todas las situaciones por lo tanto no pueden considerarse como universales. Un líder de determinadas características puede ser muy efectivo en determinados contextos y muy inefectivo en otras situaciones distintas. En 1974, en otra revisión teórica, Stogdill consideró que si bien algunos rasgos eran universales no aseguraban que un líder fuera

realmente efectivo, sino que era más probable que un líder fuera tal si poseía ciertos rasgos y habilidades como iniciativa, extraversión, entre otras.

En los últimos años ha habido un resurgimiento del estudio de los rasgos de los líderes. Lord De Vader y Alliger (1986) encontraron en sus investigaciones que ciertos rasgos de personalidad (por ejemplo, dominancia y masculinidad) estaban en estrecha relación con las percepciones que los seguidores tenían de sus líderes. Kirkpatrick y Locke (1991) afirmaron que los líderes son personas muy diferentes de aquellas que no lo son, en el sentido de que suelen tener mayores niveles de motivación, integridad y autoconfianza. El enfoque centrado en los rasgos ha cobrado asimismo nuevo auge con los estudios de los líderes carismáticos y transformacionales (Bass, 1990).

El enfoque centrado en los rasgos tiene como presupuesto básico un perfil ideal de líder que puede aplicarse en todas las organizaciones. Las empresas pueden encontrar aquellas personas que tengan las características de líderes eficaces (rasgos) mediante métodos de selección de personal y el uso de pruebas psicológicas. Ubicar a las personas adecuadas para determinados puestos hace que la organización sea efectiva. En el mismo caso si un líder tiene los rasgos adecuados se sabe de antemano que puesto podría ocupar en la empresa a futuro y cuáles son sus posibilidades de mejora dentro de la organización. Si bien este enfoque es muy utilizado, no toma en cuenta ni a los seguidores ni a la situación. Asimismo los autores no lograron a la fecha un acuerdo definitivo acerca de cuáles rasgos hace a una persona un líder eficaz. Existen pocos estudios asimismo que relacionen rasgos con conductas efectivas de los líderes. Asimismo no se ha esclarecido el grado en que la posesión de estos rasgos por parte de los líderes afecta al grupo de trabajo y la tarea que tienen que llevar a cabo. A pesar de estos puntos en contra, el enfoque de los rasgos fue revitalizado a finales de los 90 por investigaciones en las que analizaron las características de personalidad de los líderes tomando como referencia el modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad. A continuación, se detallan algunos de los resultados obtenidos.

Con respecto al rasgo Extraversión, la literatura sugiere que los líderes más extravertidos son efectivos en ámbitos comunitarios, sociales y grupales (Costa & Mc Crae, 1998). Además, hay evidencia de que este rasgo está relacionado

positivamente con la emergencia de líderes así como en el logro de objetivos de trabajo (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

Asimismo, en el caso del rasgo Apertura a la Experiencia, hay algunos estudios que vinculan una de las dimensiones de este rasgo (creatividad) con ciertos estilos de liderazgo. Yukl (2002) plantea que la creatividad es una de las habilidades más importantes que un líder debe tener. Además, se demostró que la creatividad está fuertemente relacionada con la efectividad del liderazgo.

En relación con el rasgo Afabilidad, los resultados son ambiguos. Por un lado, hay estudios (Bass, 1990) que demostraron que existe relación entre ciertas dimensiones como cooperativismo, altruismo y sensibilidad pero por otro las personas con alta afabilidad tienden a ser modestos y humildes hecho que en general no se da entre los líderes. Hasta el momento, no hay estudios que demuestren de manera concluyente cómo se relaciona este rasgo con el liderazgo.

En cuanto al rasgo Responsabilidad, se sabe que es un buen predictor de rendimiento en el trabajo y esto podría sugerir que puede llegar a estar relacionado con la efectividad del liderazgo. Las personas con este rasgo son persistentes y tenaces en el logro de sus objetivos por lo que se considera que aquellos líderes que presentan este rasgo serán sumamente efectivos (Barrick & Mount, 1991).

Por último, Bass (1990) señala que el rasgo Neuroticismo no es un buen predictor de liderazgo. Muy por el contrario, la presencia de características como alta autoestima o alta autoconfianza son excelentes predictores de efectividad en el liderazgo y ambas indican la presencia de bajo neuroticismo. En este sentido, la gran mayoría de los estudios arribaron a la misma conclusión: aquellos líderes que son más inestables emocionalmente y que tienden a ver el contexto de forma más negativa son menos efectivos (Judge & Bono, 2000; Bono & Judge, 2004).

## El enfoque conductual del liderazgo

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Estas investigaciones comenzaron por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación, reconocimiento y orientación hacia la producción (Hemphill & Coons, 1957; Stogdill, 1963). Mediante la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que estas conductas se agrupaban en cuatro categorías las cuales fueron denominadas consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990). Posteriormente se redujeron a dos: consideración e iniciación de estructura. Este modelo teórico compuesto por dos dimensiones dominó la literatura del liderazgo hasta mediados de los años '80:

- Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

## DEL SALVADOR

Estos hallazgos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ; Supervisory Behavior Description Questionnaire - SBDQ -). Los estudios estaban basados en la metodología de la encuesta mediante la utilización de instrumentos de lápiz y papel para evaluar las conductas de los líderes. Los resultados de esta escuela de liderazgo en general han sido inconsistentes básicamente por el criterio utilizado para determinar la efectividad de los líderes (Fisher & Edwards, 1988). En algunos casos un líder con fuerte control de la tarea era mejor que uno que se preocupaba por los subalternos y a la inversa.